



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis „EKONOMSKE TEME”
Godina izlaženja 50, br. 2, 2012, str. 151-166
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 624 Fax: +381 18 4523 268

INTERNA KONTROLA I UPRAVLJANJE RIZIKOM PREDUZEĆA – OD TRADICIONALNOG DO REVIDIRANOG COSO MODELA

Jovan Krstić*

Milica Đorđević*

Rezime: U ostvarivanju svoje poslovne aktivnosti preduzeća su neprestano izložena riziku. Jedan od značajnih mehanizama za smanjenje rizika je interna kontrola, kao skup politika i procedura koje menadžment uspostavlja radi realizacije ciljeva preduzeća. U radu se ukazuje na razvoj nove paradigme interne kontrole – interne kontrole bazirane na riziku. Pri tome, polazi se od revidiranog COSO modela koji ne samo da predstavlja dopunu tradicionalnog modela upravljanja rizikom, već i omogućava pravovremeno identifikovanje, upravljanje i praćenje rizika preduzeća u savremenom poslovnom ambijentu. Adekvatno dizajniran i implementiran sistem interne kontrole koji se bazira na riziku, u funkciji je ostvarivanja ciljeva vezanih za efektivnost i efikasnost poslovanja preduzeća, pouzdanost finansijskog izveštavanja i usklađenost sa odgovarajućom normativnom regulativom.

Cljučne reči: interna kontrola, rizik, upravljanje rizikom, tradicionalni COSO model interne kontrole, revidirani COSO model interne kontrole, odredbe-odeljci 302 i 404 SOX zakona

Uvod

Preduzeća predstavljaju otvorene i dinamičke ekonomske sisteme. Ostvarujući konstantnu interakciju sa okruženjem, preduzeća se neprestano menjaju i razvijaju. Kompleksnost okruženja, kao i kompleksnost relacija između okruženja i samog preduzeća utiču na pojavu neizvesnosti, odnosno rizika u poslovanju. S tim u vezi, kao reakcija na rizike razvili su se određeni kontrolni sistemi u cilju uspešnog upravljanja poslovanjem preduzeća, odnosno ostvarivanja njegovih ciljeva.

* Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet,
jovan.krstic@eknfak.ni.ac.rs, milica.djordjevic@eknfak.ni.ac.rs
UDK 657.6, pregledni rad
Prilmljeno: 07.03.2012. Prihvaćeno: 30.05.2012.

Jedan od značajnih mehanizama za smanjenje rizika je, svakako, interna kontrola. Poseban naglasak njenog značaja ostvaren je dizajniranjem COSO modela prema kome interna kontrola uspostavljanjem i implementiranjem odgovarajućih politika i procedura pruža sigurnost za ostvarivanje ciljeva preduzeća. Pri tom, zasebno definisanje elementa interne kontrole - *procena rizika* upućuje na činjenicu da je upravljanje rizikom, i to prvenstveno putem njegove identifikacije i analize, značajan deo sistema interne kontrole. Na taj način, interna kontrola predstavlja osnovu uspešnog odupiranja preduzeća nepovoljnim posledicama.

Međutim, i pored činjenice da je upravljanje rizikom oduvek bio sastavni deo procesa interne kontrole, razvoj novog koncepta upravljanja rizikom, a posebno skandali koji su zadesili najveće kompanije na svetu, kao i njihovi uzroci, usloveli su potrebu da rizik bude u njenom središtu. Tačnije, dolazi do promene prioriteta u smislu da adekvatno uspostavljanje sistema upravljanje rizikom preduzeća predstavlja preduslov njegovog uspeha, a interna kontrola bazirana na riziku jedan od najznačajnijih mehanizama u tom procesu. Shodno navedenom, u radu se najpre čini osvrt na potrebu i značaj upravljanja rizikom preduzeća, a zatim ukazuje na internu kontrolu/tradicionalni i revidirani COSO model/ kao značajnom instrumentu za ostvarivanje ciljeva preduzeća vezanih za efektivnost i efikasnost poslovanja, pouzdanost finansijskog izveštavanja i usklađenost sa pozitivnim propisima.

1.Potreba i značaj upravljanja rizikom preduzeća

Poznato je da su preduzeća u svom razvoju neprestano izložena riziku. Pri tome, iako rizik najčešće ima negativnu konotaciju u smislu da podrazumeva nastanak štete ili gubitka kao posledice određenog ponašanja ili događaja, ipak on se može posmatrati i kao mogućnost za ostvarivanje koristi, odnosno uspeha u poslovanju preduzeća. Saglasno tome, Standard za upravljanje rizikom definiše rizik kao „kombinaciju verovatnoće nastanka događaja i njegovih posledica“ (A Risk Management Standard 2002, 2), pri čemu je bitno napomenuti da te posledice mogu biti kako negativne, tako i pozitivne.

Činjenica da rizik pretpostavlja mogućnost nastanka događaja čiji ishod nije moguće proceniti sa odgovarajućom verovatnoćom prvobitno je uslovila averziju preduzeća prema riziku. Naime, u prošlosti preduzeća su često bila sklona izbegavanju rizika, odnosno preduzimanju mera koje su imale za cilj zaštitu poslovanja od raznih gubitaka ili šteta, nezavisno od nivoa izloženosti riziku. Takav način upravljanja poslovanjem rezultirao je propuštanjem brojnih šansi za uvećanje vrednosti, jer preduzeća koja su usredsređena isključivo na izbegavanje rizika mogu da održe kontinuitet u poslovanju, ali ne i da napreduju. Rast i razvoj mogu ostvariti samo ona preduzeća koja na adekvatan način upravljaju rizikom, odnosno preduzeća koja teže upoznavanju prirode rizika koji se javljaju u okruženju i samom preduzeću, nosioce tih rizika i njihov intenzitet. Odavde sledi

Interna kontrola i upravljanje rizikom preduzeća – od tradicionalnog do revidiranog COSO modela

da put do efikasnog poslovanja jeste suočavanje preduzeća sa rizikom, odnosno postojanje svesti da odgovarajuće upravljanje rizikom doprinosi, ne samo očuvanju, već i kreiranju dodatne vrednosti za preduzeće. Imajući prethodno u vidu, izbegavanje rizika, krajem 40-ih i početkom 50-ih godina prošloga veka, zamenjeno je novim sveobuhvatnijim konceptom upravljanja rizikom.

Upravljanje rizikom predstavlja logičan i disciplinovan pristup budućim neizvesnostima koji započinje njegovom procenom, kada preduzeće pokušava da sagleda moguće posledice pretnji i mogućnosti (identifikovanjem, merenjem rizika i određivanjem prioriteta), praćeno donošenjem odluka o načinu upravljanja opaženim posledicama (Sarens, Beelde 2006, 65). Kao takav, postao je opšte prihvaćen koncept jer pretpostavlja najprikladniji način suočavanja preduzeća sa izazovima kojima je izloženo. Minimiziranje negativnih posledica neželjenih događaja ili pak iskorišćavanje prilika koje mogu imati uticaj na povećanje vrednosti preduzeća osnovna je premisa na kojoj se temelji ovaj koncept. Svakako, iz osnovnog cilja upravljanja rizikom preduzeća koji se izražava u maksimizaciji dodatne vrednosti preduzeća proizilaze i ostali, specifični ciljevi koji se ogledaju u: dugoročnom održanju preduzeća na tržištu, stabilnosti prihoda, kontinuiranom rastu, društvenoj odgovornosti i dr.

Inače, prvobitno razvijeni koncept upravljanja rizikom, ili tzv. tradicionalni pristup, podrazumevao je dodeljivanje odgovornosti za identifikovanje, upravljanje i kontrolu rizika na nivou pojedinih poslovnih funkcija. To je podrazumevalo izolovano upravljanje rizicima pojedinih odeljenja, čime je zanemarena činjenica da rizici mogu biti, i jesu, međusobno povezani i da čak, naizgled, manje izraženi i značajni rizici imaju potencijala da u interakciji sa određenim događajima izazovu velike štete. Ovakav pristup upravljanju rizikom, poznat kao „silos pristup”, postao je neefikasan u savremenim uslovima poslovanja. Iz tih razloga sredinom 90-ih godina prošloga veka dolazi do razvoja novog koncepta, poznatijeg kao Upravljanje rizikom preduzeća (URP)¹. URP predstavlja rezultat unapređenja tradicionalnog pristupa, odnosno radi se o „disciplini procenjivanja, kontrole, eksploatacije, finansiranja i praćenja svih rizika preduzeća sa ciljem kratkoročnog i dugoročnog povećanja vrednosti za njegove vlasnike (Overview of Enterprise Risk Management 2003, 8). Institut internih revizora pod URP podrazumeva „struktuirani, konzistentan i kontinuirani proces na nivou celog preduzeća koji obuhvata identifikaciju, procenjivanje, donošenje odluka i izveštavanje o mogućnostima i pretnjama koje mogu uticati na ostvarivanje ciljeva preduzeća (The Institut of Internal Auditors 2009, 2). U nastavku, u vidu tabele, daje se uporedni pregled karakteristika „starog” i „novog” pristupa upravljanja rizikom.

¹ Pored navedenog naziva, pregledom relevantne literature može se naići i na sledeće: Integrirano upravljanje rizikom, Holističko upravljanje rizikom i dr.

Tabela br. 1 Tradicionalno upravljanje rizikom nasuprot URP

Tradicionalno upravljanje rizikom	Upravljanje rizikom preduzeća (URP)
Rizik kao individualna opasnost	Posmatranje rizika u kontekstu poslovne strategije
Identifikovanje i procenjivanje rizika	Razvijanje portfolio rizika
Fokusiranje na pojedinačne rizike	Fokusiranje na kritične rizike
Ublažavanje rizika	Optimizacija rizika
Ograničavanje rizika	Primena rizika u strategijske svrhe
Nasumična kvantifikacija rizika	Praćenje i merenje rizika
„Rizik nije moja odgovornost”	“Rizik je svačija odgovornost”

Izvor: (Olson, Wu Dash 2007, 5)

Imajući u vidu napred predstavljene karakteristike koncepta URP, može se zaključiti da se radi o procesu koji obezbeđuje veću transparentnost svih rizika sa kojima je preduzeće suočeno i njihov uticaj na ostvarivanje ciljeva preduzeća, čime se istovremeno pruža adekvatna podloga planiranju i procesu odlučivanja. Zbog toga se koncept URP sa razlogom smatra „novom paradigmom u upravljanju rizikom” (Simkins, Ramirez 2008, 581).

2. Interna kontrola kao instrument podrške upravljanju rizikom preduzeća

Interna kontrola se s pravom smatra bitnim preduslovom uspešnog poslovanja preduzeća. Istorijski gledano, pojam interne kontrole vezivan je za domen računovodstva i podrazumevao je preduzimanje mera za zaštitu sredstava preduzeća i pružanja uveravanja u tačnost računovodstvene evidencije. Međutim, tokom vremena, sa razvojem preduzeća, delokrug interne kontrole se širi i van računovodstvene funkcije tako da danas internu kontrolu posmatramo kao „skup politika i procedura koje rukovodstvo uspostavlja u cilju osiguranja izvršenja specifičnih ciljeva” (Andrić, Krsmanović 2004, 226). Imajući u vidu da predstavlja nezaobilazni element efikasnog upravljanja preduzećem, potpuno je logično da je interesovanje za obezbeđivanje njenog razvoja i podizanja efikasnosti bilo stalno prisutno.

Značaj interne kontrole za uspešnost poslovanja preduzeća uslovio je i dizajniranje različitih modela ili tzv. okvira za internu kontrolu. Jedan od najautorativnijih modela koji upućuje na dobru praksu interne kontrole jeste COSO model definisan od strane Komiteta sponzorskih organizacija². Tačnije, zajednička saradnja sponzorskih organizacija³ sa namerom razvijanja okvira koji će pružiti

² Sponzorske organizacije uključene u ovaj komitet čine: Američki institut ovlašćenih javnih računovođa, Američka asocijacija računovođa, Institut internih revizora, Institut upravljačkih računovođa i Međunarodno udruženje finansijskih direktora

³ Zajednička saradnja Sponzorskih organizacija uspostavljena je 1985. godine, prvenstveno, sa ciljem dobrovoljnog finansiranja Nacionalne komisije za zlonamerno finansijsko izveštavanje. Svrha

Interna kontrola i upravljanje rizikom preduzeća – od tradicionalnog do revidiranog COSO modela

smernice za dizajniranje i implementaciju sistema internih kontrola dovela je do publikovanja COSO modela 1992. godine, i njegove dopune 1994. godine pod nazivom Interna kontrola – Integrisani okvir. Ovako uspostavljen model interne kontrole uspešno je položio test adekvatnog dizajniranja i efikasne implementacije sistema interne kontrole.

Prema ovom modelu interna kontrola se definiše kao „proces u koji su uključeni odbori direktora, menadžment i ostali zaposleni, a koji je kreiran sa ciljem da pruži razumno uveravanje u vezi sa ostvarivanjem ciljeva u sledećim oblastima (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 1994, 3):

- Efektivnost i efikasnost poslovanja,
- Pouzdanost finansijskog izveštavanja i
- Usklađenost sa važećim zakonima i propisima.”

Imajući u vidu da se radi o kontinuiranom procesu koji je odgovornost svih zaposlenih u preduzeću, interna kontrola se smatra mehanizmom sa snažnim protivdejstvom na rizike, odnosno minimiziranje svih iznenađenja na koja preduzeća mogu naići. Svaki od elemenata interne kontrole koji prema COSO okviru čine: kontrolno okruženje, procena rizika, kontrolne aktivnosti, sistem informacija i komunikacija i monitoring imaju važan uticaj na efikasno upravljanje rizikom, odnosno obezbeđuju efikasno reduciranje potencijalnih negativnih posledica, s jedne strane i uvećavaju mogućnost iskorišćavanja šansi, s druge strane. Pri tome, uspešno implementiranje sistema interne kontrole i postizanje njenih ciljeva uslovljen je karakteristikama svih pojedinačnih, međusobno povezanih, elemenata koji se prikazuju u obliku kocke (slika 1).

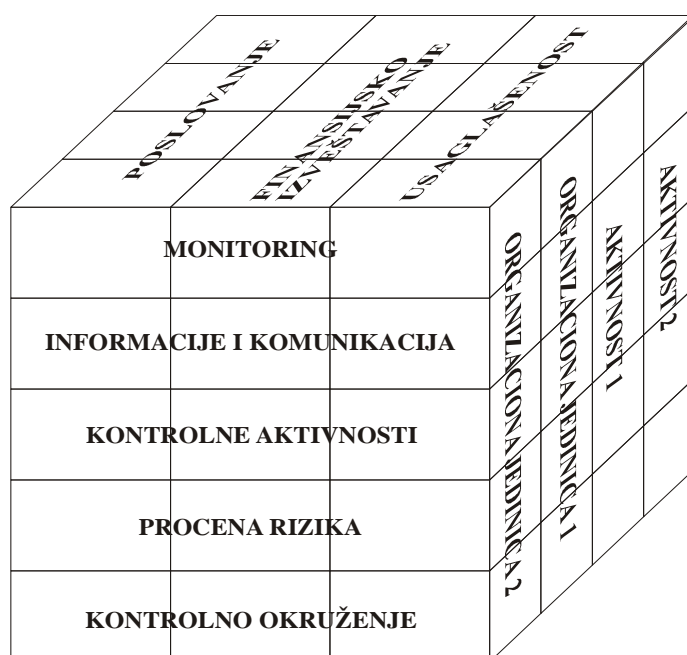
Kontrolno okruženje predstavlja osnovu celokupnog sistema interne kontrole, odnosno, predstavlja „atmosfera u kojoj članovi organizacije sprovode svoje kontrolne aktivnosti i odgovornosti“ (Godwin, Alderman 2010, 91). Determinisano istorijom i kulturom preduzeća, kontrolno okruženje je pod uticajem velikog broja faktora (stil upravljanja, veštine, iskustvo i etičke vrednosti zaposlenih i dr.), čime istovremeno direktno određuje i efikasnost ostalih komponenata interne kontrole.

Procena rizika podrazumeva identifikaciju i analizu rizika. Identifikacija rizika predstavlja iterativni postupak koji je često integrisan u proces planiranja, odnosno predstavlja prvi korak u reduciranju i upravljanju rizikom (Knechel et al 2007, 231). Pri tome, izbor metode identifikacije rizika nije posebno bitan koliko

formiranja ove komisije jeste sagledavanje uzroka zlonamernog finansijskog izveštavanja i pružanje preporuka preduzećima i njihovim revizorima u sprečavanju i otkrivanju prevara. Godine 1987. Komisija je izdala izveštaj u kome se, pored preporuka za smanjivanje uzroka zlonamernog finansijskog izveštavanja, preporučuje i dalja zajednička saradnja sponzorskih organizacija na razvijanju okvira interne kontrole.

pažljivo sagledavanje faktora koji mogu usloviti izloženost i povećanje rizika. Nakon njihove identifikacije od menadžmenta preduzeća se očekuje da proceni izloženost preduzeća datim rizicima, utvrdi njihov prihvatljiv nivo i nakon toga definiše strategiju, odnosno aktivnosti njihovog upravljanja kako bi se rizici održali na željenom nivou.

Slika 1. COSO model interne kontrole



Kontrolne aktivnosti obuhvataju politike i procedure koje se sprovode u cilju identifikovanja i sprečavanja pojave rizika koji bi mogli da ugroze ostvarivanje ciljeva preduzeća. Kontrolne aktivnosti obuhvataju tri osnovne funkcije koje moraju biti odvojene i adekvatno nadgledane (Hayes, Schilder 2002, 236): ovlašćenje (davanje prava za pokretanje određenih aktivnosti), zaštita (fizička kontrola nad sredstvima) i evidentiranje (sačinjavanje dokumentovanih dokaza o izvršenim aktivnostima). Pri tom, kontrolne aktivnosti imaju preventivnu ulogu, u smislu smanjivanja verovatnoće nastanka rizika, i ulogu reduciranja negativnih posledica rizika kojima je preduzeće već izloženo.

Sistem informacija i komunikacija prilagođen specifičnim potrebama preduzeća. Tako, za donošenje adekvatnih odluka pored informacija koje se odnose na samo preduzeće, veoma je važno obezbediti i informacije o eksternim događajima, aktivnostima i uslovima. Svakako, komuniciranje informacija mora da postoji na svim nivoima u preduzeću, kao i između nivoa, a sve u cilju adekvatnog razumevanja uloge zaposlenih u sistemu interne kontrole.

**Interna kontrola i upravljanje rizikom preduzeća
– od tradicionalnog do revidiranog COSO modela**

Monitoring odnosno praćenje i ocenjivanje sistema interne kontrole u cilju poboljšanja kvaliteta i performansi procedura koje obuhvata. Tačnije, monitoring predstavlja „nadgledavanje, tj. nezavisnu proveru funkcionisanja sistema internih kontrola u cilju iznalaženja mogućnosti njihovog unapređenja“ (Andrić, Krsmanović 2004, 232). Aktivnosti monitoringa sprovode se kroz tekuće praćenje (obavljanjem redovnih aktivnosti menadžera i supervizora) i periodičnu procenu interne kontrole u zavisnosti od procenjenog rizika i efikasnosti interne kontrole u toku tekućeg praćenja. Monitoring je dugo vremena bio u nadležnosti internih revizora, međutim, prema COSO modelu monitoring predstavlja važan element interne kontrole.

Dizajniranjem i implementiranjem interne kontrole u skladu sa predstavljenim modelom obezbeđuje se efektivnost sistema interne kontrole. Putem obezbeđivanja visokog kvaliteta poslovnih procesa, doprinosa u ostvarivanju ciljeva, zaštite sredstava preduzeća, obezbeđivanja optimalne upotrebe resursa, sprečavanja i otkrivanja grešaka i sl. interna kontrola pretpostavlja ne samo preduslov uspešnog poslovanja preduzeća, već i instrument sa značajnom ulogom u procesu upravljanja rizicima kojima je preduzeće izloženo.

Međutim, u vreme kada dolazi do posebnog naglašavanja značaja koncepta URP, a posebno u vreme velikih bilansnih skandala brojnih multinacionalnih kompanija, zapaženo je da interna kontrola, i pored značajne, ima samo podržavajuću ulogu u procesu upravljanja rizikom. Naime, iako je procena rizika zasebno definisan element interne kontrole, smatra se da nije dovoljno istaknut u odnosu na druge komponente. U tom smislu, unapređivanje uloge interne kontrole u upravljanju rizikom, odnosno uspostavljanje sistema interne kontrole bazirane na riziku javlja se kao nužnost.

**3. Dometi odredbi SOX zakona u obezbeđivanju smernica
za adekvatno oblikovanje interne kontrole bazirane na riziku**

Poznato je da su kraj prošlog i početak ovog veka obeležile propasti brojnih multinacionalnih kompanija kao što su Enron, WorldCom, Tyco, HealthSouth i dr. Namerna i unapred osmišljena manipulisanja finansijskim izveštajima razlozi su pomenutih finansijskih skandala. Uvećani rizik zlonamernog finansijskog izveštavanja upućivao je na zaključak da je prva linija odbrane od računovodstvenih prevara, odnosno sistem internih kontrola imao velike propuste. Iz tih razloga, potreba vraćanja poverenja korisnika u informacije sadržane u finansijskim izveštajima usmerila je pažnju na internu kontrolu nad finansijskim izveštavanjem.

Tako je 2002. godine donet američki federalni zakon - Sarbanes-Oxley zakon, ili samo SOX, koji je postavio nove zahteve pred odbore i menadžere svih javnih i javnih računovodstvenih preduzeća. Odredbe ovog zakona, prvenstveno su

usmerene na uspostavljanje efikasnog sistema korporativnog upravljanja. S tim u vezi, ukazuje se i na potrebu adekvatnog dizajniranja i funkcionisanja sistema interne kontrole nad finansijskim izveštavanjem. Odredbe kojima se posebno reguliše oblast interne kontrole nad finansijskim izveštavanjem sadržane su u odeljcima: 302 – Korporativna odgovornost za finansijske izveštaje i 404 – Procena internih kontrola od strane menadžmenta preduzeća.

Kada je reč o u odeljku 302 treba istaći da se u njemu naglašava odgovornost menadžmenta preduzeća, pre svega generalnog direktora i rukovodioca finansija u oblasti kritičkog pregleda finalnih izveštaja namenjenih stejkholderima preduzeća, ali i značajnih transakcija, i pružanje uveravanja da informacije pošteno prikazuju, po svim materijalno značajnim pitanjima, finansijsku poziciju i uspeh poslovanja preduzeća. Nadalje, odgovornost je menadžmenta za uspostavljanje i adekvatno funkcionisanje internih kontrola u okviru svakog mogućeg izvora informacija neophodnih za sastavljanje finansijskih izveštaja. Pored obezbeđivanja pouzdanih i kompletnih informacija, sistem interne kontrole treba da omogući i pravovremeni protok informacija, a sve u cilju objektivnog izveštavanja u toku perioda za koji se sastavljaju izveštaji. U ovom delu zakona od menadžmenta se očekuje da, pored ostalog, oceni efikasnost postojećih internih kontrola i to 90 pre dana izveštavanja. Pomenuti zahtev je, svakako, jedan od najbitnijih koji od menadžmenta preduzeća traži da se identifikuje, razume i proceni slabosti interne kontrole, a koje mogu ugroziti pouzdanost informacija. Dalje, na osnovu takve ocene neophodno je eksternim revizorima i komitetu za reviziju obelodaniti:

- sve neefikasnosti u dizajniranju i funkcionisanju internih kontrola, koje bi mogle negativno da utiču na sposobnost entiteta da evidentira, obrađuje i izveštava o svojim finansijskim podacima i
- svaku materijalnu ili nematerijalnu zloupotrebu menadžmenta ili zaposlenih, koji su uključeni u funkcionisanje sistema interne kontrole (Sarbanes-Oxley Act 2002, 33).

Na taj način, zakonom se apostrofira da svako pravovremeno prepoznavanje, potvrđivanje i obelodanjivanje slabosti interne kontrole, kao i eventualne pronevere od strane zaposlenih koji imaju značajnu ulogu u njenoj implementaciji doprinose iznalaženju načina i mogućnosti za njihovo otklanjanje. Pored toga, značajno je da se naglasi i da li su i koje promene (korektivne akcije) nakon datuma procene interne kontrole učinjene sa ciljem otklanjanja utvrđenih slabosti⁴.

⁴ Primer dobre prakse jeste kompanija Catalina Marketing. Tačnije, ova kompanija je u Wall Street Journalu 2004. godine obelodanila nedostatke svoje interne kontrole u četiri oblasti: struktura i dizajn procesa izveštavanja, neadekvatne i neefikasne politike dokumentovanja transakcija, neadekvatno dizajniranje politika i procedura vezanih za računovodstveno obuhvatanje transakcija i kontrolno okruženje. Nakon toga kompanija je navela 13 specifičnih načina unapređenja interne kontrole (Farthe, Gramling, 2005, 27).

**Interna kontrola i upravljanje rizikom preduzeća
– od tradicionalnog do revidiranog COSO modela**

Zatim, u odeljku 404 se razmatra procena efikasnosti sistema interne kontrole. Naime, u ovom delu zakona zahteva se da set godišnjih finansijskih izveštaja obuhvati i izveštaj o internim kontrolama u kome bi bila:

- iskazana odgovornost menadžmenta za postavljanje i održavanje adekvatnog sistema internih kontrola i procedura koje se odnose na finansijsko izveštavanje i
- sadržana procena efektivnosti sistema internih kontrola i procedura na kraju izveštajnog perioda (Sarbanes-Oxley Act 2002,44).

Zahtev za formalnim izveštavanjem o efikasnosti interne kontrole od strane menadžmenta javlja se kao novina. Uz to Komisija za hartije od vrednosti zahteva da ovaj izveštaj, pored zaključka o efikasnosti interne kontrole koji eksplicitno ukazuje na to da li je kontrola efikasna i da li su identifikovani svi materijalni nedostaci, sadrži i izjavu o korišćenom okviru za procenu efikasnosti interne kontrole (Agami 2006, 33). Komisija u svojim zahtevima ne obavezuje preduzeća na korišćenje konkretnog okvira ali preporučuje COSO kao, kako se napominje, „prikladnog okvira“ (Securities and Exchange Commission 2006, 6). S druge strane, istovremeno se napominje da COSO okvir identifikuje komponente i ciljeve efikasne interne kontrole ali ne pruža uputstva koja bi menadžeri trebalo da prate prilikom ocenjivanja efikasnosti sistema interne kontrole nad finansijskim izveštavanjem. Iz tih razloga Komitet sponzorskih organizacija je juna 2006. godine publikovao smernice pod nazivom Interna kontrola nad finansijskim izveštavanjem – preporuke za manja javna preduzeća. Tačnije, smernice su izdate u tri dela (Internal Control over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies, 2006):

- Prvi deo „Rezime“ (Executive Summary) obezbeđuje kratak pregled smernica za odbore direktora i srednji nivo menadžmenta preduzeća
- Drugi deo „Preporuke“ (Guidance) obezbeđuje opšti pregled internih kontrola nad finansijskim izveštavanjem u malim preduzećima, uključujući opis karakteristika preduzeća i njihovog uticaja na internu kontrolu, izazova sa kojima se suočavaju mala preduzeća i kako menadžment može koristiti Okvir
- Treći deo „Instrumenti procene“ (Evaluation Tools) uključuje ilustrativni prikaz instrumenata koje menadžeri mogu da koriste prilikom procene interne kontrole nad finansijskim izveštavanjem. Korišćenje ovih instrumenata, takođe, pruža mogućnost determinisanja adekvatne primene principa sadržanih u smernicama.

Ovi dokumenti, prema mišljenju Komiteta, treba da pruže pomoć menadžmentu preduzeća da bolje razume COSO okvir i primeni ga u proceni efikasnosti interne kontrole nad finansijskim izveštavanjem.

Pored unapređenja sistema interne kontrole, značaj adekvatne procene njenog funkcionisanja od strane menadžmenta važno je i iz razloga što se zakonom, dalje, nalaže da eksterni revizor formira mišljenje o izvršenim procenama. Svakako, revizor će izraziti: pozitivno mišljenje ukoliko ili ne nađe materijalne nedostatke interne kontrole ili ukoliko identifikuje iste nedostatke na koje je ukazao i sam menadžment; zatim, negativno mišljenje ukoliko identifikuje nedostatke na koje menadžment nije ukazao, i uzdržaće se od mišljenja ukoliko je menadžment na bilo koji način ograničio mogućnost revizora da oceni izvršenu procenu interne kontrole od strane menadžmenta. Pored toga, odredbama iz odeljka 404 eksterni revizori su dalje u obavezi da izvrše i nezavisnu procenu njene efikasnosti.

Na prednji način postavljeni zahtevi Sarbanes-Oxley zakona nesumnjivo doprinose unapređenju pouzdanosti sistema finansijskog izveštavanja. I pored brojnih teškoća njihovog ugrađivanja u poslovanje, koji se prvenstveno odnose na materijalne i ljudske resurse, danas mnoga preduzeća svedoče o značajnom: unapređenju strukture i procesa dokumentovanja stavki u dnevniku; poboljšanju aktivnosti kojima se sprečavaju zloupotrebe; poboljšanju dokumentacije kontrole i procesa njene evaluacije, unapređenju definisanja procesa kontrole širom organizacije, uključujući i ključne odnose između tih procesa kontrole i rizika i podsticanju povratka na osnovne bazične kontrole (segregacija dužnosti, periodično usaglašavanje računa i autorizacija procesa) (Campbell et al 2006, 20).

Ostvarena unapređenja pouzdanosti sistema finansijskog izveštavanja logično su otvorila i pitanje mogućnosti integrisanja odredbi SOX zakona i ključnih principa koncepta URP. Međutim, imajući u vidu pokretače uspostavljanja i ključne karakteristike koncepta URP s jedne strane, i pokretače uspostavljanja i zahteve odredbi SOX zakona, s druge strane, nije bilo teško uočiti postojanje odgovarajućih poteškoća. Tačnije, zakonom je fokusirana pažnja na internu kontrolu nad finansijskim izveštavanjem čime su, istovremeno, degradirane ostale dimenzije interne kontrole u upravljanju rizikom preduzeća. Iz tih razloga, zakon je često kritikovan da uzima u obzir suviše usku definiciju rizika, svodeći ga isključivo na rizik narušavanja kvaliteta procesa finansijskog izveštavanja. S druge strane, koncept URP uključuje sve kategorije rizika (finansijski, poslovni, strateški, rizik zloupotrebe i dr.), odnosno teži sagledavanju ukupnog rizika sa kojim se preduzeća suočavaju, a sve u cilju njegovog adekvatnog upravljanja.

Istina, neka preduzeća su učinila izvesne napore u pravcu integrisanja odredbi zakona i principa koncepta URP, međutim, njihova iskustva su dokazala, kako navodi Roth, da se pre radi o mitu nego o realnosti. Naime, smatra se mitom da primena procesa i instrumenata regulisana sekcijom 404 zakona može biti proširena i na koncept URP (Roth 2007, 4), odnosno ukoliko preduzeća implementiraju svih pet elemenata interne kontrole radi postizanja pouzdanosti sistema finansijskog izveštavanja, onda ne bi trebalo biti problema u primeni istih procesa i instrumenata radi postizanja i drugih ciljeva URP-a. Međutim, iako ova

**Interna kontrola i upravljanje rizikom preduzeća
– od tradicionalnog do revidiranog COSO modela**

pretpostavka izgleda logično, razlog nemogućnosti povezivanja odredbi odeljka 404 i koncepta URP ogledao se u činjenici da regulativa nije toliko fokusirana na rizik koliko na procenu kontrola procesa finansijskog izveštavanja. Pored toga, izostavljanje jasnog tumačenja zakona usmerilo je veću pažnju regulatornih tela na obezbeđivanje smernica za adekvatnu procenu internih kontrola, odnosno na dokumentovanje i testiranje kontrolnih procedura, čime je pristup baziran na riziku bio zanemaren.

Takođe, nije se moglo prihvatiti kao realnost da su preduzeća koja su usvojila koncept URP u mogućnosti da integrišu odredbe zakona sa relativnom lakoćom. Ovo, opet iz razloga što se pristup ugrađivanja odredbi zakona nije bazirao na riziku. Takođe, primena URP-a podrazumevala bi da preduzeća idu u više detalja u vezi sa internom kontrolom nad finansijskim izveštavanjem u odnosu na druge kontrole u preduzeću. Iz tih razloga, najčešći primeri u preduzećima jesu zasebno definisanje nosilaca sprovođenja odredbi zakona i koncepta URP.

Iako se iz prethodno rečenog može zaključiti da postoje odgovarajuća ograničenja, po pitanju integrisanja odredbi zakona i koncepta URP, ipak postoje realne mogućnosti kako bi se učinio korak napred jer činjenica je da je zakon uticao na povećanje interesovanja javnosti za upravljanje rizikom, uključujući i povećanje nivoa svesti o riziku i kontrolama.

**4. Od podrške upravljanju rizikom preduzeća do izgradnje koncepta
interne kontrole bazirane na riziku**

Razvoj koncepta URP i usmeravanje potencijala interne kontrole, odredbama SOX-a, isključivo na smanjenje rizika zlonamernog finansijskog izveštavanja uslovalo je potrebu svojevrsnog redizajniranja sistema interne kontrole. Naime, podizanje svesti o značaju procesa upravljanja rizikom na jedan viši nivo iziskivalo je uspostavljanje adekvatnog procesa upravljanja rizikom koji će obuhvatiti internu kontrolu, a ne biti njena komponenta. Tako je 2001. godine Komitet sponzorskih organizacija inicirao projekat koji je septembra 2004. godine rezultirao publikovanjem dokumenta Upravljanje rizikom preduzeća – Integralni okvir (Enterprise Risk Management – Integrated Framework), koji je imao za cilj da odgovori pomenutim zahtevima. Uspostavljanje pomenutog okvira nije bilo vođeno namerom zamene COSO okvira iz 1992. Godine, već njegovom nadogradnjom. Zbog toga se okvir iz 2004. godine smatra revidiranom verzijom prethodnog.

Uviđajući značaj procesa upravljanja rizikom Komitet sponzorskih organizacija u modelu iz 2004. godine daje širu definiciju u kojoj upravljanje rizikom preduzeća označava kao „proces u koji su uključeni odbor direktora, menadžment i ostali zaposleni, primenjen u donošenju strategije i rasprostranjen u celom preduzeću, dizajniran da identifikuje potencijalne događaje koji mogu uticati

na preduzeće, upravlja rizikom kako bi bio na prihvatljivom nivou i pruža razumno uveravanje vezano za ostvarivanje ciljeva preduzeća“ (Enterprise Risk Management – Integrated Framework 2004, 2).

Prema revidiranom okviru, sistem interne kontrole pored pet elemenata definisanih u prethodnom modelu (kontrolno okruženje, procena rizika, kontrolne aktivnosti, informacije i komunikacije i monitoring) čine i: (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commiission 2004, 32)

- postavljanje ciljeva (ciljevi poslovanja postoje i pre nego što menadžment može da identifikuje potencijalne događaje koji mogu uticati na njihovo ostvarenje. Pri tom, proces upravljanja rizikom preduzeća treba da obezbedi da menadžment bude u poziciji da uspostavi set ciljeva koji će biti usaglašeni sa misijom preduzeća i u skladu sa prihvatljivim nivoom rizika),
- identifikacija događaja (podrazumeva da svi događaji internog ili eksternog karaktera koji mogu uticati na ostvarivanje ciljeva preduzeća moraju biti identifikovani, pri čemu je važno napraviti razliku između rizika i mogućnosti. Identifikovane mogućnosti potrebno je preusmeriti u proces postavljanja ciljeva) i
- odgovor na rizike (menadžment preduzeća donosi odluku o izbegavanju, prihvatanju, reduciranju ili eksploataciji rizika i uspostavlja aktivnosti radi njegovog svođenja na prihvatljiv nivo).

Na prvi pogled, dodavanje navedenih elemenata deluje kao marginalna promena iz razloga što bi se svi oni mogli smatrati podelementima komponente procena rizika. Međutim, Komisija naglašava da COSO iz 2004. godine predstavlja snažan model procesa upravljanja rizikom u kome dominirajuću ulogu ima interna kontrola.

Takođe, Okvir iz 2004. godine proširuje i listu ciljeva preduzeća. Pored ostvarivanja efikasnosti i efektivnosti u poslovanju, pouzdanosti finansijskog izveštavanja i usklađenost sa važećim zakonima i propisima, okvirom se posebno naglašava adekvatno oblikovanje koncepta URP koji je ključni faktor ispunjenja ciljeva preduzeća.

Međuzavisnost proširene liste elemenata interne kontrole i ciljeva može se prikazati na sledeći način (slika 2).

Primena, na prednji način, predstavljenog modela obezbeđuje, ne samo unapređenje sistema interne kontrole u preduzeću, već i pruža korak ka potpunijem procesu upravljanja rizikom preduzeća (usklađivanje prihvatljivog nivoa rizika sa postavljenom strategijom preduzeća, unapređivanje donošenje odluka vezanih za odgovor na identifikovane rizike, unapređivanje donošenja odluka vezanih za odgovor na identifikovane rizike i sl.). U prilog tome govore i podaci istraživanja koje je oktobra 2005. godine sproveo Institut internih revizora a koje se odnosilo na stepen implementiranja UPR-a u skladu sa COSO smernicama. Rezultati istraživanja u koje je bilo uključeno 7.200 preduzeća dati su u tabeli br. 2.

**Interna kontrola i upravljanje rizikom preduzeća
– od tradicionalnog do revidiranog COSO modela**

Slika 2. COSO ERM

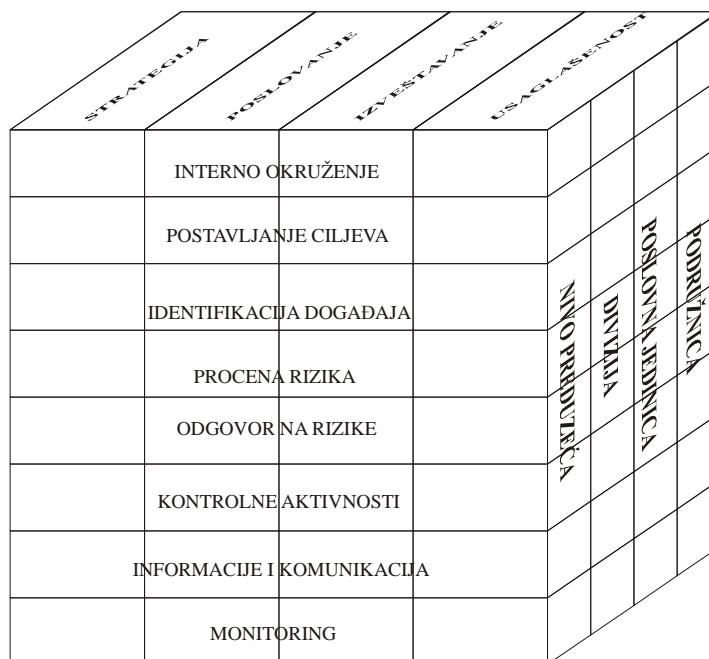


Tabela br. 2 Stepen primene UPR koncepta prema COSO smernicama

Preduzeća ne razmatraju mogućnost primene UPR	13%
Preduzeća su prihvatila UPR i infrastruktura je potpuno razvijena	6,1%
Preduzeća su nedavno prihvatila UPR i implementacija je relativno razvijena	5,5%
Preduzeća su nedavno prihvatila UPR i implementacija nije u potpunosti kompletirana	14,7%
Preduzeća su u procesu prihvatanja UPR	21,9%
Preduzeća trenutno razmatraju relevantnost UPR koncepta	31,8%
Preduzeća su odbila UPR koncept	1,4%
Drugo	5,0%
Bez odgovora	0,6%

Izvor: (Gramling, Myers 2006, 54)

Iz prethodne tabele se može uočiti da je, samo godinu dana nakon definisanja okvira, čak 48,2% ispitanih preduzeća prihvatilo ili je u postupku prihvatanja ovog modela, dok 31,8% razmatra mogućnost njegove primene u svom preduzeću.

Razume se, pored brojnih koristi koje model pruža postoje i određena ograničenja. Ova ograničenja se uglavnom mogu pripisati ljudskom faktoru u smislu pogrešno izvršene procene prilikom donošenja odluka, nepoštovanja propisa, niskog stepena marljivosti, zatim i činjenica da je prilikom donošenja odluka o prihvatanju, reduciranju ili eliminisanju rizika neophodno sagledati odnos između koristi i troškova i sl.

Inače, kao što je napomenuto Okvir iz 2004. godine predstavlja dopunu prethodnog COSO modela. Međutim, između ovih dokumenata ipak se mogu uočiti neke suštinske razlike. Tačnije, za razliku od Okvira iz 1992. godine koji internu kontrolu posmatra kao kritični faktor za ostvarenje ciljeva preduzeća, Okvir iz 2004. godine tu zaslugu pripisuje adekvatnom upravljanju rizikom preduzeća. Dakle, proces upravljanja rizikom preduzeća ima primat, ovaj proces determiniše uspešnost poslovanja preduzeća, dok interna kontrola ima dominirajuću ulogu u tom procesu. Takođe, iako svi zaposleni u preduzeću preuzimaju odgovornost za upravljanje rizikom (menadžeri pojedinih odeljenja, finansijski službenici, interni revizori i dr.), Okvir iz 2004. godine posebno naglašava značaj funkcije šefa odeljenja rizika, čija je primarna odgovornost za uspostavljanje i upravljanje sistemom za identifikovanje, upravljanje i praćenje rizika u celom preduzeću.

Zaključak

U savremenim uslovima poslovanja preduzeća se neprestano menjaju i razvijaju. Složenost odnosa između preduzeća i okruženja uslovljavaju mogućnost nastanka događaja čiji ishod nije moguće proceniti sa odgovarajućom verovatnoćom. Posedovanje sposobnosti sprečavanja da događaji, postupci ili propuštene šanse negativno utiču na poslovanje, odnosno iskorišćavanja tih događaja u cilju povećanja vrednosti, neosporno je jedna od osnovnih determinanti uspešnosti poslovanja. Pri tom, mehanizam koji svojim potencijalima znatno doprinosi povećanju efikasnosti procesa upravljanja rizikom jeste interna kontrola.

Značaj interne kontrole za uspešnost poslovanja preduzeća uslovio je oblikovanje više modela – okvira interne kontrole. Jedan od najpoznatijih je, svakako, COSO model interne kontrole ustrojen 1992, a dopunjen 1994. godine od strane Komiteta sponzorskih organizacija. Prema njemu, interna kontrola je proces u kojem su uključeni odbori direktora, menadžment i ostali zaposleni sa ciljem da pruži razumno uveravanje o efikasnom poslovanju preduzeća. Revidirani COSO model razvijen je 2004. godine na osnovu odredbi Sarbanes – Oxley zakona. Odredbama sadržanim u odeljcima 302 i 404 postavljeni su novi zahtevi pred menadžment i eksterne revizore vezani za uspostavljanje, održavanje, efikasno funkcionisanje i ocenu efikasnosti interne kontrole. Revidirani COSO model proširuje definiciju rizika i upućuje na stav da efikasno upravljanje rizikom doprinosi uvećanju vrednosti preduzeća, a da sistem interne kontrole čini integralni deo tog procesa. Pri tome, adekvatno dizajniran i implementiran sistem interne kontrole smatra se nezamenjivim instrumentom za upravljanje rizikom preduzeća.

**Interna kontrola i upravljanje rizikom preduzeća
– od tradicionalnog do revidiranog COSO modela**

Od interne kontrole se očekuje da pravovremeno prepozna i upozori na postojanje određenih rizika, vrši redovno i temeljno procenjivanje prirode i obima rizika kome je preduzeće izloženo, pruži preporuku za odupiranje nepovoljnim posledicama, odnosno iskorišćavanja uočenih šansi i dr.

Literatura

1. Agami, A. (2006) Reporting on Internal Control over Financial Reporting. *The CPA Journal*, 76 (1): 32-34.
2. Andrić, M., Krsmanović, B., Jakšić, D. (2004) *Revizija – teorija i praksa*. Subotica: Ekonomski fakultet.
3. A Risk Management Standard (2002) Published by AIRMIC, ALARM, IRM.
4. Campbell, D., Campbell, M., Adams, C. (2006) Adding Significant Value with Internal Controls, *The CPA Journal*, 76 (6): 20-25.
5. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (1994) Internal Control – Integrated Framework, Two-Volume edition, May 1994.
6. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004) Enterprise Risk Management – Integrated Framework.
7. Farthe, N., Gramling, A. (2005) Toward Improved Internal Controls. *The CPA Journal*, 75 (6) 26-29.
8. Godwin, A. (2010) Financial ACCT, South-Western Cengage Learning.
9. Hayes, R., Schilder, A., Dassen, R., Wallage, P. (2002) *Principi revizije*. McGraw-Hill International, prevod, Savez računovođa i revizora Republike Srpske.
10. The Institut of Internal Auditors (2009) The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management. *IIA Position paper*.
11. Internal Control over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies, (2006), dostupno na: prvi deo: www.coso.org/documents/SB_Executive_Summary.pdf, drugi deo: www.easyfinance.com.cn/Download/Doc/Volume%20II%20Guidance.pdf, treći deo: www.bestofmanagement.com/admin/upLoad/2008112858330517.pdf
12. Knechel, R., Salterion, S., Ballou, B. (2007) *Auditing Assurance & Risk*, 3th Edition. Canada: Thomson South-Western.
13. Olson, D., Wu Dash, D. (2007) Enterprise Risk Management, Chapter 1 in *Financial Engineering and Risk Management*, Chicago.
14. Internation Risk Management Institut (2003) Overview of Enterprise Risk Management Casualty Actuarial Society, Enterprise Risk Management Committee. dostupno na: www.casact.org/research/erm/overview.pdf, (09.06.2011)
15. Roth, J. (2007) Myth vs. Reality: Sarbanes-Oxley and ERM. *Internal Auditor*, 64 (2): 55-60
16. Sarens, G., Beelde, I. (2006) Internal auditors' perception about their role in risk management, A comparison between US and Belgian companies. *Managerial Auditing Journal*, 21(1): 63-80.
17. Sarbanes-Oxley Act (2002) www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf, (22.11.2011)
18. Simkins, B, Ramirez, S. (2008) Enterprise Wide Risk Management and Corporate Governance. *Loyola University Chicago Law Journal*, 39 (3): 571-594.
19. Securities and Exchange Commission (2007) Commission Guidance Regarding Management's Report on Internal Control Over Financial Reporting Under Section 13(a) or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934, File number S7-24-06.

**INTERNAL CONTROL AND ENTERPRISE RISK MANAGEMENT
– FROM TRADICIONAL TO REVISED COSO MODEL**

Abstract: In achieving their business activities enterprises are constantly exposed to risk. One of the most important mechanisms for risk reduction is internal control as a set of policies and procedures established by management in order to realize enterprise's objectives. In this paper, we point out development of new paradigm of internal control – risk based internal control. Therefore, we start from revised COSO model which not represents only addition of traditional risk mangement model but enables timely identification, management and monitoring enterprise's risk in contemporary business environment. Adequately designed and implemented system of internal control which is based on risk is in function of achieving objectives related to effectiveness and efficiency of enterprise, reliability of financial reporting and compliance with appropriate regulations.

Keywords: internal control, risk, Risk Management, Traditional COSO model of internal control, revised COSO model of internal control, provisions – sections 302 and 404 of SOX